



Ministério da Educação  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Secretaria de Educação do Distrito Federal  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

REGIANE MARIA CANÇADO DE ALCÂNTARA ARARIPE

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ENQUANTO FACILITADOR  
DA APRENDIZAGEM E GESTÃO DEMOCRÁTICA DO CEF 01 DA  
ESTRUTURAL-DF**

**Brasília**

**2014**

**REGIANE MARIA CANÇADO DE ALCÂNTARA ARARIPE**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ENQUANTO FACILITADOR  
DA APRENDIZAGEM E GESTÃO DEMOCRÁTICA DO CEF 01 DA  
ESTRUTURAL-DF**

**Monografia apresentada no Curso de Especialização  
em Gestão Escolar, da Universidade de Brasília -  
UnB, como requisito parcial à obtenção do grau do  
Título de Especialista, orientado pela Professora  
MsC. Olga Cristina Rocha de Freitas e pelo Professor  
tutor MsC. Cristiano de Souza Calisto.**

**Brasília**

**2014**

REGIANE MARIA CANÇADO DE ALCÂNTARA ARARIPE

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ENQUANTO FACILITADOR  
DA APRENDIZAGEM E GESTÃO DEMOCRÁTICA DO CEF 01 DA  
ESTRUTURAL-DF**

Monografia apresentada à comissão examinadora designada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Escolar, da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do título de especialista. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Olga Cristina Rocha de Freitas – MsC.

(Universidade de Brasília – UnB)

---

Examinadora Externa Prof.<sup>a</sup> Eter Cristina Silva Balestíé Peluffo.

(Universidade de Brasília – UnB)

---

Avaliador Prof. Tutor Cristiano de Souza Calisto - MsC.

(Universidade de Brasília – UnB)

*meus pais, Teófilo, João Rosa e Regina Célia,  
que me trouxeram à vida e lutaram em sua simplicidade para me tornar uma pessoa melhor;  
ao Elias, amado esposo,  
que sempre acreditou em mim, me apoiou e me incentivou a cada passo com seu amor;  
aos meus filhinhos, Flor de Lis, José Henrique, Açucena Maria e Israel Henrique  
que foram e são minha alegria ao longo da jornada;  
e à Renata Almeida e Lucilene Marques, féis amigas,  
que colaboraram com meu crescimento acadêmico, me impulsionando a ir adiante.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos mestres Olga Cristina Rocha de Freitas e Cristiano de Souza Calisto, meu agradecimento especial por serem docentes comprometidos com a educação em tudo o que a abrange; por suas observações, empenho e dedicação com que me orientaram, tornando possível a realização desta monografia.

Aos professores do curso presente e aos que contribuíram para que aqui estivesse, pelos assuntos ministrados em suas disciplinas e pelas lições que ficaram para a vida.

Às minhas amigas e companheiras na profissão, Renata Almeida Santos e Lucilene Marques, que com suas indagações e inquietações pedagógicas me despertaram para um olhar mais crítico e aprimorado da prática e da reflexão. Pelo compartilhamento das angústias nos momentos de desânimo.

Ao meu esposo, Elias José Júnior, por tornar meus dias especiais, por me impulsionar a ir além, por acreditar que posso alçar voos longínquos; pela paciência em revisar textos por mim escritos e pelo compartilhamento de todo o processo que resultou no trabalho ora elaborado. Minha gratidão e carinho.

*Tanto posso saber o que ainda não sei como posso saber melhor o que já sei.*

*E saberei tão melhor e mais autenticamente*

*quanto mais eficazmente construa*

*minha autonomia em respeito à dos outros*

*Paulo Freire*

## **RESUMO**

O presente estudo de caso averigua se há ocorrência de aprendizagem nos membros do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural – DF, por meio do desenvolvimento e aplicação do seu Projeto Político Pedagógico, valendo-se de duas áreas distintas do conhecimento: administração e pedagogia, nas ramificações da gestão de pessoas e da pedagogia empresarial. A escola é um ambiente sólido de aprendizagens, sendo que estas não devem ser restritas aos alunos, mas se consolidarem antes nos docentes, por meio da socialização de problemas e busca de soluções coletivas, compartilhamento de saberes e aquisição de novos conhecimentos, gerando capital intelectual nos indivíduos desse grupo, para que a aprendizagem da organização seja efetivada.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem. Projeto Político Pedagógico. Desenvolvimento de pessoas. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

This study analyses if there is an occurrence of learning in the members of Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural – DF, through the development and implementation of its Educational Policy Projects, using two distinct areas of knowledge: management and pedagogy and the subdivisions of human resource management and entrepreneurship pedagogy. The school is a solid learning environment, which should not be restricted to students, but consolidated before among teachers, through socialization of problems and searching for collective solutions, knowledge sharing and new knowledge acquisition, which generates intellectual capital in the individuals of this group, so that the learning in the organization is achieved.

**Keywords: Learning. Educational Policy Project. People development. Democratic Management.**



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APM	Associação de Pais e Mestres
CEF	Centro de Ensino Fundamental
DF	Distrito Federal
DRE	Diretoria Regional de Ensino
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IE	Instituição Educacional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDAF	Programa de Descentralização de Recursos Financeiros
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SOE	Serviço de Orientação Educacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 METODOLOGIA.....	14
<b>2 PROJETO.....</b>	<b>16</b>
<b>3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....</b>	<b>19</b>
<b>4 APRENDIZAGEM.....</b>	<b>23</b>
<b>5 FORMAÇÃO CONTINUADA NA PERSPECTIVA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL.....</b>	<b>27</b>
<b>6 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA E COMO SURTIU O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....</b>	<b>31</b>
<b>7 GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL 01 DA ESTRUTURAL.....</b>	<b>34</b>
<b>8 ANÁLISE DE DADOS: INDICADORES DE QUALIDADE.....</b>	<b>39</b>
8.1 Análise qualitativa do questionário.....	39
8.2 Análise da entrevista com o gestor.....	47
<b>9 CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem em ambientes empresariais, considerando o desenvolvimento de pessoas e promovendo aprendizagens a partir do contexto do trabalho no qual estão inseridas tem ocupado lugar de destaque nas áreas da pedagogia (organizacional) e da administração (gestão de pessoas).

A função do pedagogo é fazer com que as aprendizagens ocorram; assim, um médico tem o seu conhecimento e formação na medicina, mas para que seus conhecimentos sejam repassados a outros, a mediação do profissional da educação é indispensável, e acontece por meio da utilização de didáticas adequadas ao desenvolvimento do plano de ensino que aborde os conteúdos específicos da área de atuação.

A gestão democrática vai além da perspectiva tradicional dos recursos humanos ao tratar de assuntos como relações interpessoais, gestão do conhecimento, cultura organizacional e aprendizagem organizacional.

Com o surgimento da globalização e o advento das tecnologias, o mercado de trabalho sofreu modificações, tornou-se mais competitivo e culminou na valorização do conhecimento, tendo o capital intelectual como diferencial nas organizações.

O capital intelectual está vinculado ao conhecimento, que é um bem intangível e só pode existir na pessoa que o exerce e o aplica. Em uma empresa, o capital intelectual está localizado no capital humano (pessoas) e no capital estrutural (banco de dados, softwares, entre outros).

Portanto, a aprendizagem organizacional é uma tendência da administração preocupada com o aproveitamento do capital humano para melhoria na qualidade do produto ou serviço ofertado, atendendo às mudanças ocorridas na sociedade contemporânea.

Associando as duas áreas de conhecimento (educação e administração), o Projeto Político Pedagógico é um instrumento que se utiliza de seus princípios dessas ciências. Este estudo tem por intuito observar se a elaboração e execução do referido documento, no âmbito escolar, desenvolvem pessoas quanto à aprendizagem organizacional.

O Projeto Político Pedagógico é ainda um documento criado e desenvolvido pelos profissionais da educação, no ambiente formal que é uma instituição de ensino. A hipótese levantada neste trabalho vem averiguar se a aprendizagem organizacional ocorre neste contexto, e se proporciona mudanças refletidas nas ações desenvolvidas nas práticas pedagógicas.

A Instituição Educacional alvo deste estudo é o Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural – DF, que, segundo documentação analisada, trabalha pautada no Projeto Político Pedagógico desde o ano de 2005.

O mesmo sofreu alterações em sua estrutura desde então. Os dados analisados se referem ao período compreendido entre 2007 a 2010, e o estudo trata da releitura e análise da versão utilizada em 2010 pela comunidade escolar.

A releitura do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural ocorrerá no Capítulo 8, analisando os itens componentes do mesmo, com vistas à verificação da ocorrência ou não de aprendizagem organizacional na Instituição Educacional, enquanto no Capítulo 7 haverá a caracterização da escola e apresentação do histórico do Projeto Político Pedagógico nessa escola.

Este trabalho está organizado em nove capítulos, incluindo esta Introdução. Os Capítulos de 2 a 5 apresentam a base conceitual da presente pesquisa, tendo como: Capítulo 2: Projeto; Capítulo 3: Projeto Político Pedagógico; Capítulo 4: Aprendizagem; Capítulo 5: Aprendizagem Organizacional.

O Capítulo 6 trata da Formação continuada na perspectiva da Secretaria de Educação do Distrito Federal. A caracterização da escola e como surgiu o Projeto Político Pedagógico, encontram-se no Capítulo 7. O Capítulo 8 apresenta a Releitura do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural. O Capítulo 9 aborda a Análise de dados: Indicadores de qualidade do projeto e, por fim, o Capítulo 10 traz a Conclusão. Encerra-se o presente trabalho indicando as Referências Bibliográficas utilizadas para que o mesmo fosse possível de ser realizado.

O intuito do trabalho de pesquisa aqui exposto integra as áreas de conhecimento da administração (gestão de pessoas) e da pedagogia (pedagogia organizacional) para, ao associá-las, propor um modelo de gestão que considere o compartilhamento das expectativas e experiências dos colaboradores do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, elucidando aspectos que promovam o desempenho e a qualidade do serviço prestado pela Instituição Educacional a partir da aquisição da aprendizagem corporativa por meio do estudo que contempla o seguinte problema de pesquisa:

## **1.1 Definição do Problema**

Considerando o cenário apresentado, a pesquisa será direcionada pelo estudo de caso: Releitura do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural - Uma organização que aprende?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Averiguar se as estratégias adotadas pelo Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural nas fases de elaboração, implementação e execução do seu Projeto Político Pedagógico promove o desenvolvimento de pessoas na perspectiva da aprendizagem organizacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Rer o Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural sob a perspectiva da Gestão de Pessoas com foco no desenvolvimento de seus colaboradores, para averiguar a ocorrência de aprendizagem organizacional.
- 2) Observar se as fases de elaboração, implementação e execução do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural proporcionam a participação e o desenvolvimento de pessoas no contexto organizacional.
- 3) Identificar os elementos que tornam ou não o Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural uma organização de aprendizagem.
- 4) Analisar qualitativamente os dados de questionário e entrevista com gestor, para averiguar o nível de desenvolvimento de pessoas na perspectiva da aprendizagem organizacional, a partir do Projeto Político Pedagógico do CEF 01 da Estrutural.

## **1.3 Justificativa**

A escola é um lugar e um espaço privilegiado para que a aprendizagem organizacional ocorra, pois tem como função o ensino (que é baseado em aprendizagens). Somente o

consegue se há trocas entre os pares, no intuito de oferecer educação com qualidade e fazer sentido para os que a promovem e para os que dela se beneficiam.

A escola pública, enquanto empresa organizada para atender às necessidades de sua clientela (os alunos), está convidada diariamente a repensar suas ações (pedagógicas e administrativas), e a atender às expectativas educacionais às quais se presta.

O Projeto Político Pedagógico é o instrumento de trabalho delimitador desse processo de ensino que, antes de gerar aprendizagem escolar aos educandos, desenvolve nos autores do processo (professores, equipe gestora e demais profissionais da educação) habilidades e competências organizacionais capazes de gerar o ensino adequado àquela comunidade específica.

O desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico entre os profissionais de educação em uma instituição educacional é um facilitador da aprendizagem organizacional.

A escola é uma organização que aprende por meio de suas experiências, seus conflitos e seus problemas, se os mesmos são repensados no coletivo para traçar novos pontos de partida. Assim, o Projeto Político Pedagógico é o instrumento responsável por estruturar o planejamento das ações educacionais, como centro de discussão e tomada de decisão coletiva.

Dessa forma, são as pessoas que, unidas a partir da necessidade de respostas e novos caminhos para uma educação adequada à comunidade, tendo uma gestão facilitadora, somam suas contribuições profissionais e de formação.

A Gestão de Pessoas, partindo do conhecimento dos colaboradores da instituição, oportuniza a construção coletiva daqueles que compõem o seu capital intelectual.

O Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural foi a Instituição Educacional objeto do estudo dessa pesquisa, a partir de seu Projeto Político Pedagógico, escolhida por apresentar um histórico relevante de participação coletiva na construção desse projeto de modo a formar uma comunidade de aprendizagem na organização.

## **1.4 Metodologia**

Segundo Vergara (2000, p. 46), há dois critérios básicos para a realização da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa se dá sob a investigação explicativa, que, de acordo com Gil (2002, p. 42) “tem como preocupação central identificar os fatores que

determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”; dessa forma, o conhecimento da realidade é aprofundado, pois explica o porquê das coisas.

Quanto às fontes de informação, a pesquisa se classifica como qualitativa. Gil (2002) diz que a pesquisa qualitativa, no entanto, trata-se de uma atividade da ciência que visa à construção da realidade.

Quanto aos meios, ou métodos, a análise será: documental (em documentos próprios da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal que regem os princípios norteadores do Projeto Político Pedagógico das escolas públicas do DF); bibliográfica (com base em material publicado em livros, sites, revistas, periódicos, artigos e afins); estudo de caso (tem caráter de profundidade e detalhamento e será baseada no Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural).

## 2 PROJETO

Ferreira (1983, p. 1.144) define o termo projeto como: “plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação”. No presente trabalho, o termo que melhor se adapta é plano, no sentido de planejamento, programação a ser desenvolvida.

No sentido etimológico, conforme Veiga (2007), o termo projeto vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante.

Segundo Meurer:

Um dos conceitos que podem nos auxiliar é de compreender que *projeto*, do latim *projectum*, significa lançar para diante, enjeitar (do latim *enjectare*, que significa lançar fora), verter para diante, proferir, expor-se, arriscar-se tomar um partido, produzir-se, apresentar-se, mostrar-se. Refere-se, sobretudo, á idéia de executar ou realizar algo no futuro, que pode estar articulado na forma de um plano ou de um texto. São normas, princípios e planejamentos que fazemos para o futuro que poderá ser próximo ou distante. (2007, p. 90).

Desta forma, o projeto, no contexto escolar, se trata de selecionar ações, com vistas ao atingimento de objetivos relevantes para uma comunidade escolar, traçar estratégias ao prever situações futuras.

O projeto deve ser estruturado em forma de texto, mas não para ser guardado e sem utilização, e sim, precisa ser exequível e estar disponível no cotidiano, para consultas e para nortear as ações. Sua linguagem deve clara, compreensível ao leitor que dele se utilizará.

Conforme Veiga e Araújo, “a capacidade de projetar pode ser identificada como uma característica verdadeiramente humana... E a idéia de projetar distingue a ação humana da atividade do animal irracional...” (2007, p. 28).

Assim, ao analisar o contexto e a realidade, o homem lança mão da sua cognição e criatividade para desenvolver um planejamento, sistematizado em projeto, contemplando soluções de problemas (presentes ou futuros).

Gadotti (1994, apud VEIGA e ARAÚJO, 2007, p. 29) afirma que:

Todo projeto supõe *rupturas* com o presente e *promessas* para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estar melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As



promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (1994, p. 579).

No contexto escolar, o projeto tem a função de planejamento de ações pedagógicas e metodológicas com vistas ao atingimento de objetivos educacionais. É lançar para frente a partir da realidade atual, buscar o futuro a partir do presente, tendo claros os autores e participantes e as ações a serem realizadas de modo a contemplar os objetivos traçados.

Meurer (2007) cita ainda que projeto é o resultado de uma reflexão coletiva, que envolve todos os elementos de uma determinada comunidade, e os levará a uma co-responsabilidade de colocá-lo em prática, conforme especifica abaixo:

entendemos que projeto é o resultado da reflexão de todos os segmentos no momento que enjeitam para frente, para fora, o que querem da sociedade planetária e, também, o que a escola, com cada uma das disciplinas e com cada um dos segmentos envolvidos, tomará como responsabilidade para contribuir na efetivação desse plano, na prática. Torna-se fundamental que todos os envolvidos compreendam para que, para quem, por quais motivos e interesses, até o presente momento, a escola esteve articulada, organizada em um projeto lançado há muito tempo e os motivos que na atualidade nos levam a reconstruí-lo com a participação de todos... A escola pode ter como proposta contar com a participação efetiva de todos os seus segmentos na elaboração do trabalho de reconstrução, mas nem sempre ela saberá articular esse oferecimento em um plano para que todos contribuam, ou seja, em um projeto efetivo de participação de todos. (2007, p. 90).

Na construção de um projeto, nem sempre a adesão é totalitária. A construção histórica da democracia manifestada até então, aponta para indivíduos que se esquivam ao seu papel político, deixando de utilizarem-se de seus direitos enquanto cidadãos. Assim, um projeto que poderia ser enriquecido com as contribuições de todos aqueles que formam uma comunidade, torna-se restrito aos interesses de alguns.

É a partir do presente que se observa a realidade, os pontos fracos e fortes que perpassam a organização, e quais objetivos são traçados para obtenção de resultados posteriores.

Veiga e Araújo citam que: “O compromisso com a ação distingue decisivamente os projetos de sonhos e ilusões” (2007, p. 30). Explicam que os projetos não devem ser confundidos com simples planos, tampouco como instrumento técnico para desenvolver ações planejadas.

Ao tratar de projeto, é intrínseco que este trata de interesses individuais e coletivos. Dessa forma, pode-se dizer que existem projetos de cunho pessoais e coletivos. Veiga e Araujo distinguem uns dos outros:

Os projetos pessoais são os individuais e relativos à existência. Constituem instrumentos de realização da liberdade individual. São espaços da iniciativa, da inventividade, da inovação e das utopias possíveis. Os projetos pessoais são permeados também pela intencionalidade, que é a antecipação ideal de um resultado real que se pretende alcançar. Os projetos coletivos, além de amplos, são complexos por envolver um espectro de valores e uma diversidade de pessoas. O processo que se vive como coletivo é valorizado e colocado ao alcance do grupo. Novas relações de poder são construídas... Compartilhamos nossas emoções e nossos sentimentos, nossas potencialidades e nossas habilidades. E faz parte desse compartilhar o ouvir a expressão do outro, numa atitude de atenção às diversas vozes, nas diversas instancias com as quais nos envolvemos. (2007, p. 30).

Em síntese, o projeto contempla interesses individuais que, partilhados, partem para a coletividade, formando uma unidade que atenda às expectativas de um grupo, onde todos devem ter voz ativa e escuta do outro. Deve elencar objetivos reais, e ter aplicabilidade viável. Deve ser um instrumento auxiliador de conquistas, realizações e ideais com vistas à transformação do presente em um futuro desejável.

### 3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O projeto político pedagógico é um instrumento de trabalho rico em sua construção e deve envolver todos os sujeitos do processo educacional, contemplando os fazeres de cada segmento da comunidade escolar com foco na aprendizagem significativa dos discentes.

Conforme Veiga e Araújo:

... o projeto político-pedagógico não é uma intervenção estrutural, e sim uma intervenção de caráter conjuntural, que visa inserir a escola na sociedade, fazendo com que ela responda acerca de seu sentido... O projeto político-pedagógico não é uma fotografia do presente, mas uma imagem do futuro. Seu caráter utópico – o que ainda não existe – se estabelece em torno do que pode existir e de como pode ser encaminhado para que exista o que pode existir. O projeto político-pedagógico é uma possibilidade a ser explicitada, e não apenas uma obrigação juridicamente configurada na Constituição de 1988, em seu artigo 206º, e na LDB 9.394, em seus artigos 13º, 14º e 15º. (VEIGA E ARAÚJO, 2007, p.32)

O projeto político pedagógico é um instrumento constituído com características próprias e bem definidas a partir de uma realidade influenciado pelas experiências pessoais, profissionais e o conhecimento de cada pessoa. Portanto, não serve como instrumento de trabalho para outra comunidade, mesmo que esta seja próxima geograficamente da escola onde o projeto político pedagógico foi desenvolvido originariamente.

A organização e estruturação do projeto político pedagógico acontecem no somatório de pessoas envolvidas com a educação de uma escola pertencente a uma comunidade específica. Logo, as contribuições pessoais no desenvolvimento do mesmo geram aprendizagens na organização escolar, quando a elaboração, revisão e avaliação do projeto político pedagógico englobam os diversos segmentos sociais responsáveis pela educação local, como professores, auxiliares de limpeza e conservação, merendeiros, porteiros e pais.

Em documento oficial da Secretaria de Educação do Distrito Federal vigente para os anos de 2008 a 2013, encontra-se que:

tem como objetivo instrumentalizar a comunidade educacional (gestores, pais, alunos, conselho escolar, auxiliares de educação) para a ação educativa, visando à melhoria da qualidade de ensino, de forma a atender às especificidades da instituição, articulada aos fins e princípios que norteiam sua filosofia no que diz respeito à compreensão da visa social nas suas diferentes dimensões. (DIRETRIZES PEDAGÓGICAS, 2008, p.18)

É também um documento tecido a muitas mãos, cujos participantes da instituição e pessoas da comunidade participam da elaboração, implementação e execução. Portanto, é de responsabilidade coletiva e determinante para uma aprendizagem significativa e um ensino de qualidade.

Por se tratar de um documento norteador e elaborado pelos participantes do processo educacional, ele é permeado por elementos da aprendizagem organizacional, onde o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão comum e o aprendizado em grupo (Senge, 1990), acontecem e influenciam o contexto que será vivenciado, a partir da seleção dos objetivos elencados para o Projeto Político Pedagógico.

Em suas fases de desenvolvimento, possibilita a aquisição de habilidades de inovação tratadas pela aprendizagem organizacional, onde os elementos: domínio pessoal, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico, resolução sistemática de problemas, modelos mentais, visão compartilhada, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimento e experiências realizadas por outros que, ao se integrarem, geram aprendizado coletivo capaz de proporcionar efetiva qualidade ao campo educacional, especificamente falando de escola pública de qualidade.

A escola, enquanto organização que aprende, desenvolve suas ações baseada no Projeto Político Pedagógico, que é um instrumento de trabalho construído coletivamente e leva em consideração os problemas encontrados em uma comunidade escolar específica.

Segundo Fagundes, o projeto político pedagógico deve ser entendido como:

totalidade concreta e, portanto, não como algo que tem existência em si, mas somente a partir da produção social de seus sujeitos, ou seja, do diálogo entre professores, alunos, funcionários, pais e comunidade. (2007, p. 68).

Portanto, possui especificidades próprias de escola para escola, não sendo válido, por exemplo, adotar um Projeto Político Pedagógico que deu certo em uma escola para outra, mesmo que próxima ou com características similares.

O Projeto Político Pedagógico é “um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade” (VEIGA, 1999, p. 104).

Tem por finalidade inserir a escola na sociedade e permitir que a sociedade participe de seu contexto, enquanto comunidade escolar que tem voz ativa e para a qual trabalha a escola.

Na perspectiva da gestão compartilhada, conforme Lei nº 4.036/2007, a finalidade primeira é assegurar a construção coletiva da proposta pedagógica da escola com a participação de todos os segmentos que a compõem.

Para que o projeto político pedagógico seja exitoso, alguns elementos facilitadores devem ser considerados para que seu princípio democrático não seja ferido, tais como as sete temáticas apresentadas por Gadotti e Romão (2002): adesão voluntária, comunicação eficiente, suporte institucional e financeiro, controle, acompanhamento e avaliação, atmosfera ou ambiente favorável, credibilidade e referencial teórico.

Adesão voluntária se trata da livre participação dos membros de uma instituição educacional na construção do Projeto Político Pedagógico para oferecer sua contribuição pessoal em um espaço coletivo de discussão com objetivo comum, sendo que isso torna aqueles que se envolvem co-responsáveis do processo.

Comunicação eficiente é o modo de redação do projeto que demonstra clareza nos seus enunciados, bastando por si só para que o leitor compreenda a mensagem transmitida.

Suporte institucional e financeiro refere-se aos recursos disponibilizados pelo Estado e administrados pela escola com vistas a oferecer as condições necessárias para seu desenvolvimento, sendo capaz de subsidiar os recursos materiais com responsabilidade e autonomia.

Controle, acompanhamento e avaliação são requisitos básicos da administração que cuidam para que o andamento do projeto siga de acordo a atingir os objetivos coletivamente traçados.

Ambiente e atmosfera favorável diz respeito às problemáticas decorrentes do processo resolvidas em grupo, onde o diálogo é a mola propulsora para a solução de problemas.

Credibilidade não se trata somente de boas idéias, mas especialmente de que as pessoas que o executem tenham bom prestígio e demonstrem confiabilidade.

Referencial teórico é o que embasa os princípios norteadores do projeto.

Para Veiga e Araújo (2007), o Projeto Político Pedagógico é uma atividade humana, que deve envolver a gestão escolar, a docência e os discentes, proporcionando inserção social para transformar a instituição educativa. Tem início com uma finalidade e termina com um produto efetivo.

Ainda para os autores (2007), o caráter coletivo do Projeto Político Pedagógico decorre das tensões e conflitos dos indivíduos da escola, e leva a descobrir o significado daquilo que está sendo construído.

Para Veiga e Araújo, o Projeto Político Pedagógico:

significa uma intervenção no presente visando o futuro; por outro lado, implica, pelo próprio fato, uma memória do passado, seja pela interpretação do cotidiano vivido no decorrer do processo escolar... Todavia, o projeto político-pedagógico implica também rememorar os estados de consciência passados e associados à escola que tivemos – mas que, de certa forma ainda temos –, na qualidade de que foi capaz de escolarizar as gerações que convivem no presente histórico de uma cidade ou região, e mesmo uma nação. O projeto político-pedagógico guarda relações com a história e com a cultura que viemos construindo e que expressamos seja por meio da consciência possível, seja por meio da consciência real das realizações e dos obstáculos que contemplamos concretamente. Por consequência, o passado se faz presença pelo presente; por sua vez, o projeto político-pedagógico guarda relações com o presente, que ele interpreta e busca abarcar tendo em vista a intervenção que planeja e que pode executar; o mesmo projeto político-pedagógico também guarda relações com o futuro, posto que projetar é lançar para adiante, é buscar antever o futuro; e o que o anima é a utopia. Ressalte-se, por outro lado, que o projeto político-pedagógico não é uma negação do passado, mas uma compreensão dele pelas suas determinações presentes, porém, visão do futuro; todavia, é uma compreensão no presente e do presente: não é uma negação do presente, posto que dele não prescinde para o exercício de elaboração e efetivação; como também não é uma negação do futuro, pelo contrário, ele expressa um anseio por torná-lo presente. (2007, p. 31).

Dessa maneira, o projeto político pedagógico é um documento que somente tem sentido se feito em coletividade, baseado nas experiências pessoais, discutido, aprimorado e elaborado conjuntamente, sendo exercício de cidadania e desenvolvendo pessoas a partir de sua execução.

## 4 APRENDIZAGEM

Entende-se por aprendizagem uma experiência na qual os indivíduos sociais tendem a solucionar problemas, baseados em “aprendizagem, experiência e trabalho” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 340).

Thorpe e Schmuller (1965, apud Motta e Vasconcelos, 2002, p. 340) citam que “aprender é entrar em um processo heurístico (ensaio e erro), no qual, sequencialmente, o indivíduo formula uma hipótese, a aplica e verifica o resultado de sua ação”.

A aprendizagem, nesse entendimento, vincula o conhecimento produzido em uma determinada circunstância, mobilizando recursos pessoais e grupais. Utiliza o método de tentativa e erro para solucionar questões, a partir de hipóteses testadas.

Com base nos estudos de Vygotsky (1986), o indivíduo necessita do outro para realizar tarefas, o que demonstra estar em desenvolvimento, sendo que ele deixa de ser passivo e se torna sujeito do seu conhecimento.

A aprendizagem organizacional, facilitadora do crescimento e do desenvolvimento da organização, está cada vez mais presente em ambientes empresariais, com o intuito de desenvolvimento coletivo em prol do atingimento de metas essenciais para a instituição.

A aprendizagem é o processo pessoal, que pode acontecer de modo casual ou organizado no qual os indivíduos modificam suas estruturas cognitivas.

Quanto à aprendizagem casual, Libâneo considera:

A aprendizagem casual é quase sempre espontânea, surge naturalmente da interação entre as pessoas e com o ambiente em que vive. Ou seja, pela convivência social, pela observação de objetos e conhecimentos, pelo contato com os meios de comunicação, leituras, conversas, etc; as pessoas vão acumulando experiências, adquirindo conhecimentos, formando atitudes e convicções. (1994, p. 82).

Quando se refere à aprendizagem organizada, o autor diz ainda:

...é aquela que tem por finalidade específica aprender determinados conhecimentos, habilidades, normas de convivência social. Embora isso possa ocorrer em vários lugares, é na escola que são organizadas as condições específicas para a transmissão e assimilação de conhecimentos e habilidades. Esta organização intencional, planejada e sistemática das finalidades e condições da aprendizagem escola é tarefa específica do ensino. (1994, p. 82).

Nas organizações, a aprendizagem dos colaboradores sofre o mesmo processo descrito por Libâneo, onde aprendizagens naturais ou casuais acontecem a todo o momento, na interação com os pares ou nas experiências vivenciadas. Quanto às aprendizagens organizadas, se dão por meio da intencionalidade dos gestores para que seus colaboradores adquiram competências e habilidades específicas para os cargos que ocupam, por meio de cursos de aperfeiçoamento e treinamentos.

Para Motta e Vasconcelos, o aprendizado (especificamente do adulto):

ocorre de modo heurístico por meio de um processo de ensaio e erro. O indivíduo adulto baseia seus julgamentos de valor em uma experiência profunda pela sobrevivência nas condições imediatas de cada situação. Essas experiências de sobrevivência e adaptação às condições concretas do “aqui e agora” levam os indivíduos a selecionarem os elementos da realidade que consideraram válidos e incorporaram dos outros elementos que serão rejeitados e não serão incorporados. Assim, baseando-se nos elementos que incorpora cognitivamente e passa a conhecer (valores, modo de comportamento, práticas, etc.), os indivíduos constroem seus critérios de escolha (lógica de ator) que influenciaram suas ações futuras e definiram seus padrões identitários. (2002, p. 341).

Na aprendizagem a partir da solução de um problema, na perspectiva heurística, ou seja, de ensaio e erro, elementos como valores são mobilizados e a pessoa utiliza-se de situações passadas que trouxeram acúmulo de experiências incorporadas, gerando aprendizagem significativa, logo, duradoura, que refletirão diretamente na formação da sua identidade.

O resultado da aprendizagem reflete em novos padrões de comportamento, sendo condição fundamental para perceber se a aprendizagem foi duradoura ou não passou de repetição mecânica de conceitos.

Para Freire:

A desconsideração total pela formação integral do ser humano e a sua redução a puro treino fortalecem a maneira autoritária de falar de cima para baixo. Nesse caso, falar a, que, na perspectiva democrática é um possível momento do falar com, nem sequer é ensaiado. A desconsideração total pela formação integral do ser humano, a sua redução a puro treino fortalecem a maneira autoritária de falar de cima para baixo a que falta, por isso mesmo, a intenção de democratização no falar com. (1996, p. 130).

Conforme Fleury (2001), a aprendizagem se dá em três níveis: individual, do grupo e da organização. Para a autora, o processo de aprendizagem se dá primeiramente no indivíduo, considerando suas emoções (sejam negativas ou positivas), por meio de diversas formas e



caminhos. No nível do grupo, a aprendizagem se torna um processo social partilhado pelas pessoas que o compõem.

Enfim, Fleury cita que a aprendizagem em nível da organização ocorre por meio do compartilhamento da interpretação e compreensão entre as pessoas do grupo na instituição. Essa aprendizagem compartilhada se expressa dentro das empresas por meio das regras, procedimentos, estruturas e elementos simbólicos, que resultam em retenção de informações e memória da organização.

As informações, memórias e aprendizagens nas empresas se encontram no capital humano. Parte do indivíduo a colaboração que gera a aprendizagem organizacional e retorna a ele.

O processo de aprendizagem deve permitir que o indivíduo formule problemas e questões, bem como confrontar a realidade vivenciada com novas realidades que desafiem a busca de soluções criativas.

A aprendizagem é capaz de levar o indivíduo a desenvolver capacidades de decidir, assumir responsabilidade social e política, assumir nova postura diante dos problemas de seu tempo, estimular a participação e autogerência, e ser ativo diante da sua própria aprendizagem.

O domínio dos conhecimentos é fator imprescindível ao desenvolvimento das capacidades intelectuais humanas, sem o qual não é possível a assimilação de conhecimentos sólidos.

Trata-se da aquisição de habilidades e capacidades cognoscitivas, para Libâneo.

O aprendizado acontece a todo tempo, e qualquer atividade humana resulta em aprendizagem. Para Libâneo:

jovens e adultos aprendem processos mais complexos de pensamento. Aprendem uma profissão, discutem problemas e aprendem a fazer opções. As pessoas, portanto, estão sempre aprendendo em casa, na rua, no trabalho, na escola, nas múltiplas experiências da vida. (1994, p. 81).

Os pensamentos são expressos pela linguagem, sendo esta veículo de formação. As formas de linguagem expressam as condições sociais e culturais de vida das pessoas. Segundo Vygotsky (1998), a aprendizagem se dá por meio da linguagem, a partir da interação com objetos, meio e outros indivíduos, nas relações sociais e produzida pela intersubjetividade, marcada por condições sociais, culturais e históricas.

O autor valoriza o trabalho coletivo e cooperativo. Postula que desenvolvimento e aprendizagem tem relação recíproca, e se influenciam mutuamente por meio da interação social. Quanto mais aprendizagem gerada, maior o nível de desenvolvimento humano.

A busca de resolução para um problema real, as trocas entre os pares para obtenção da solução almejada, desenvolvem no indivíduo aprendizagens duradoura, sendo que estas podem acontecer de maneira casual ou intencional (organizada).

Assim, em uma perspectiva interacionista (por meio do diálogo entre os sujeitos do processo) que se opõe a mero treino de habilidades, a aprendizagem construída coletivamente é favorável à formação integral do ser humano.

Enfim, “aprendizagem implica uma série de operações precisas e reguladas que fundamentam a aquisição de uma aptidão nova ou de um comportamento novo” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 340).

E o resultado final da aprendizagem, que demonstra sua ocorrência, é a mudança no comportamento frente às adversidades. Portanto, para afirmar que houve aprendizagem, é necessário que a atitude do indivíduo revele alterações em sua conduta.

## **5 FORMAÇÃO CONTINUADA NA PERSPECTIVA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL**

Preocupada com a formação continuada dos profissionais de educação, a Secretaria de Educação do Distrito Federal implementou a chamada “jornada ampliada”, onde o professor trabalha em um período na regência de classe e outro na coordenação pedagógica (espaço destinado, entre outros, para a formação continuada e troca de experiências).

A coordenação pedagógica acontece em um tempo determinado pela SEDF, e varia conforme a carga horária de trabalho do professor. Para um docente de 40 horas/semanais, 15 dessas são destinadas à coordenação pedagógica, assim como para um de 20 horas/semanais, 4 são para esse fim.

A coordenação pedagógica é ainda “um espaço dialógico de interlocução e reflexão dos fundamentos teóricos subjacentes à práxis pedagógica” (DIRETRIZES PEDAGÓGICAS, 2008, p. 96).

Pensando também em oferecer subsídios para a formação continuada dos docentes, a Secretaria de Educação do DF, coloca a disposição dos mesmos a Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE).

Argumentando sobre a indissociabilidade da formação continuada e da coordenação pedagógica, cita Silva:

Nessa perspectiva, surge a necessidade de melhor compreender como, com base na coordenação pedagógica, espaço privilegiado de formação continuada do professor, pode-se construir, implementar, acompanhar e avaliar o projeto político- pedagógico e, em decorrência transformar o trabalho educativo. (SILVA, 2007, p. 132)

As formações contínuas no lócus da escola propiciam o desenvolvimento do professor, sendo que este tem sempre algo a aprender ou a ensinar, e ressignificar periodicamente seus fazeres.

Esses momentos de estudo coletivos são repensados a partir de discussões que levam a ação, reflexão e a novas ações em sua prática, que contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional na escola.

A SEDF, constantemente, promove ações de formação continuada variada, como oficinas, palestras, cursos, reuniões e workshops, propiciando a atualização profissional do docente.

Contemplando a importância da formação continuada, As Diretrizes Pedagógicas da SEDF citam que:

... a formação inicial não é mais suficiente para que o profissional, principalmente o docente, acompanhe toda a evolução da prática social na qual está inserido, sendo necessária a formação permanente e integrada ao seu dia-a-dia nas instituições educacionais. (DIRETRIZES PEDAGÓGICAS, 2008, p. 95)

A formação continuada é tão necessária para a aprendizagem organizacional, que o próprio documento da Secretaria de Educação do Distrito Federal, o Regimento Escolar, especifica em vários momentos atribuições e competências voltadas a este fim, quando trata dos docentes, gestores e especialistas em educação, e enfoca o incentivo ao aperfeiçoamento e a aprendizagem coletiva em nível de escola.

De acordo com o artigo nº 45 do Regimento escolar, o corpo docente da escola é formado por professores da Carreira Magistério.

Com relação às atribuições do docente, o referido documento dispõe:

Art. 46. São direitos dos professores, além dos conferidos pela legislação específica vigente:

III – Ter autonomia didático-pedagógica de ensino, observada a Proposta Pedagógica;

V – Utilizar o período de coordenação pedagógica para fins de formação continuada e de atendimento às necessidades dos alunos.

Art. 47. Além das obrigações expressas na legislação, constituem deveres:

I – Participar da elaboração da Proposta Pedagógica e do Plano de Ação da Instituição Educacional;

IV – Cumprir os dias letivos e as horas estabelecidas, participando integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

XV – Participar das atividades de articulação da instituição educacional com a família e a comunidade. (REGIMENTO ESCOLAR DAS I.E. SEDF, 2009, p. 33 e 34).

Os gestores da Instituição Educacional são o diretor e o vice-diretor. De acordo com a Lei nº 4.036 da Gestão Compartilhada, os gestores são eleitos pela comunidade escolar por meio de processo eleitoral a ser conduzido pelo Conselho Escolar.

De acordo com o documento em epígrafe, considerando a formação continuada e a proposta pedagógica (Projeto Político Pedagógico) são deveres dos gestores:

Art. 9. São obrigações e responsabilidades da equipe gestora:

I – Elaborar ou revisar e atualizar a Proposta Pedagógica da instituição educacional, coletivamente, durante sua gestão;

XIII – Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.  
(REGIMENTO ESCOLAR DAS I.E. SEDF, 2009, p. 14 e 15).

O coordenador pedagógico é um professor eleito pelos profissionais de educação, com exercício de um ano letivo, segundo legislação vigente. Tem funções de articulação entre os docentes e a equipe gestora, garantindo o fluxo de comunicação entre eles, inclusive entre os diversos turnos de funcionamento da escola.

Em se tratando do coordenador pedagógico com relação à formação continuada e ao Projeto Político Pedagógico, o documento aborda:

Art. 21. O coordenador pedagógico deverá:

- I – participar da elaboração, da implementação, do acompanhamento e da avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;
- II – orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;
- III – articular ações pedagógicas, entre professores, equipe de direção e da Diretoria Regional de Ensino assegurando o fluxo de informações;
- IV – divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas, promovidas pela instituição educacional, pela Diretoria Regional de Ensino e pela Subsecretaria de Educação Básica, inclusive as de formação continuada;
- V – estimular, orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação da Orientações Curriculares da Secretaria de Educação do Distrito Federal, por meio de pesquisas, de estudos individuais, e em equipe de oficinas pedagógicas locais; (REGIMENTO ESCOLAR DAS I.E. SEDF, 2009, p.23).

O supervisor pedagógico compõe a equipe gestora, porém com foco nas questões e ações pedagógicas da escola. De acordo com o Regimento Escolar, é sua função assistir ao diretor e ao vice-diretor e articular as ações dos coordenadores.

Em se tratando do supervisor pedagógico, o documento aborda:

Art. 11. O supervisor pedagógico deverá assistir ao diretor e ao vice-diretor em assuntos pedagógicos e articular as ações dos coordenadores pedagógicos de modo a:

- I – Implementar, acompanhar e avaliar a Proposta Pedagógica da instituição educacional;
- II – Orientar e coordenar os docentes nas fases de elaboração, execução, implementação e avaliação da Proposta Pedagógica;
- III – Divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas promovidas pela instituição educacional, pela Diretoria Regional de Ensino e pela Subsecretaria de Gestão Pedagógica e Inclusão Educacional, inclusive as de formação continuada;
- IV – Estimular, orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação do Currículo da Educação Básica das Escolas Públicas do Distrito Federal,

por meio de pesquisas, de estudos individuais e em equipe de oficinas pedagógicas locais;

VII – realizar reflexão avaliativa da equipe, objetivando redimensionar as ações pedagógicas. (REGIMENTO ESCOLAR DAS I.E. SEDF, 2009, p. 16 e 17).

As atribuições apresentadas no documento supracitado deixam claras as necessidades da formação continuada nas diversas funções comentadas. Na visão sistêmica da SEDF, cada função tem suas especificidades.

As atribuições descritas focalizam o Projeto Político Pedagógico e as orientações quanto à formação continuada em serviço no intuito de aperfeiçoar a prática pedagógica para que seja gerada aprendizagem organizacional no meio docente.

O espaço da coordenação pedagógica é o lugar de trocas de experiências, significados, crenças, valores individuais, de socialização de conhecimentos e de diálogo aberto entre as pessoas que constituem o corpo docente. De acordo com Bastos, Gondim e Loiola (2004), essa interação faz surgir os modelos compartilhados, criados pelos indivíduos e que retroagem sobre os mesmos em suas capacidades de aprender e renovar as organizações.

## **6 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA E COMO SURTIU O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

De acordo com o Projeto Político Pedagógico 2010, o Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural foi fundada em 2009, e tinha o propósito de receber crianças das invasões que se formavam nos arredores das quadras da Estrutural, Distrito Federal, oportunizando às crianças o estudo mais próximo de suas residências.

A gestão atual passou pelo processo democrático de eleição para diretor e vice-diretor, para cumprir a legislação que institui a gestão compartilhada, conforme Lei nº 4.036/2007.

Em 2010, essa escola atendeu a 870 alunos matriculados no Ensino Fundamental de Anos e Séries Iniciais (1º ano à 4ª série), e funcionaram 28 turmas, distribuídas em matutino e vespertino.

O quadro de pessoal, para esse ano letivo contou com: vinte e nove professores, cinco gestores (entre eles, diretor e vice, supervisores pedagógico e administrativo e chefe de secretaria), dois coordenadores pedagógicos, uma orientadora educacional, um psicólogo itinerante, uma psicopedagoga, uma professora da sala de recursos (atende a alunos com deficiência em processo de inclusão), uma professora da sala de leitura, oito auxiliares de limpeza e conservação, quatro merendeiros, dois porteiros, quatro vigias e um apoio de direção.

Quanto à formação dos docentes, trinta e um por cento possuíam especialização, quarenta e cinco por cento, nível superior e dezessete por cento, o magistério em nível de segundo grau. Em se tratando da formação da gestão, sessenta por cento possuíam especialização e quarenta por cento, nível superior.

O projeto político pedagógico trata-se do documento maior que norteia as ações da escola. Segundo o gestor, no Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, o projeto político pedagógico vem ocupando espaço e importância cada vez maiores, a medida que os seus colaboradores se envolvem em sua construção e implementação.

Começou a ser construído a partir da posse da atual gestão, em 2009, e ao longo desse tempo sofreu alterações, trazendo à escola uma identidade própria na medida em que as pessoas da instituição contribuíam em seu corpo escrito e por meio de práticas pedagógicas significativas para o contexto daquela comunidade escolar.

Conforme o gestor, uma das suas etapas mais significativas ocorreu ao final do ano letivo de 2009, quando a gestão reuniu os professores e funcionários para reavaliar as práticas

que os diversos segmentos estavam desenvolvendo a partir de suas funções, com ênfase no fazer pedagógico para que a educação oferecida pela Instituição obtivesse maior qualidade.

O Projeto Político Pedagógico do CEF 01 descreve como sua missão: “... promover ao indivíduo o conhecimento sistematizado e, a partir da abordagem interacionista, a construção de novos conhecimentos, preocupada com a formação de cidadãos éticos, conscientes e participativos na sociedade.” (2010, p. 9). Assim, demonstra interesse no desenvolvimento de pessoas como pressuposto para educar com qualidade.

Entre os objetivos específicos citados no Projeto Político Pedagógico do CEF 01 da Estrutural, em consonância com os fatores supracitados, encontram-se: “Socializar os saberes, oportunizando a troca de experiências entre os docentes nas formações contínuas no lócus da escola” e “Gerar espaço de ação-reflexão-ação, rumo à prática pedagógica eficaz”. De acordo com Chiavenato (2002), “o conhecimento é criado, desenvolvido e modificado pelas empresas e é transmitido por meio da interação social, do estudo, trabalho e lazer”.

A orientadora educacional relatou que nessa reunião ações foram elencadas para melhorar os processos educacionais e o aproveitamento do espaço e tempo no âmbito da escola, por meio de: organização do recreio dirigido, aquisição de brinquedos pedagógicos e materiais de expediente, projeto de formação continuada dos docentes (na própria escola, em momentos de coordenação pedagógica), espaço para atendimento em reforço escolar, estruturação de um projeto que contemplasse todas as ações do ano (contextualizando as Orientações Curriculares a temas geradores), maior acompanhamento dos coordenadores pedagógico nas especificidades das turmas e alunos, implementação de Projeto Interventivo eficaz para atender aos alunos com distorção idade/série e dificuldade de aprendizagem, focar as ações no incentivo à leitura dos alunos.

A partir das considerações coletivas, iniciou-se a reescrita do Projeto Político Pedagógico. Na Semana Pedagógica de 2009 o Projeto com as alterações solicitadas foi oficialmente compartilhado com os docentes, que fizeram considerações. Na ocasião todos planejaram as etapas do Projeto “Tudo é Leitura!”, que, de acordo com Renata Almeida, coordenadora, priorizava a leitura não somente oficializada, mas a leitura de mundo, a partir de quatro grandes eixos contemplando temas transversais selecionados: no primeiro bimestre o eixo foi contos de fadas e o tema transversal foi “Paz comigo, na família e na escola”; no segundo bimestre o eixo foi fábulas, com a continuidade do mesmo tema transversal do primeiro bimestre. No terceiro e quarto bimestre, respectivamente, os eixos foram histórias em quadrinhos e poesias, e o tema transversal, “Paz com o meio ambiente”.



A atual versão, da qual foi feita a releitura, trata-se do documento para o ano letivo de 2010, e foi reavaliado e reestruturado na semana pedagógica do início do ano. Reelaborado coletivamente pelos professores, funcionários e especialistas de educação que formam o corpo de colaboradores da escola, sofreu alterações, especialmente quanto ao projeto pedagógico a ser desenvolvido em 2010.

A participação dos pais ocorreu por meio da escuta em reuniões periódicas, sugestões e questionamentos feitos à gestão e aos professores no cotidiano, levantamento de questões em reuniões do Conselho Escolar (que estava em processo de estruturação nesse ano) e ainda em situações corriqueiras ocorridas com os alunos no decorrer do ano letivo.

A escola, pautada nos preceitos legais estabelecidos pela Lei nº 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), por meio do projeto político pedagógico, tem o intuito de garantir os objetivos educacionais, seu cumprimento e o norteamto das ações executadas, tanto no âmbito pedagógico, quanto operacional e administrativo, e garantir a missão social da escola perante a organização e execução deste documento por todos os envolvidos no ato educacional, devendo oferecer ensino gratuito de qualidade, que contribua para a inclusão social e educação para a cidadania.

Segundo o gestor, “a elaboração do projeto político pedagógico só é possível se todos os autores do processo, contribuírem com suas experiências e opiniões e diz ainda, “fazemos questão da presença do maior número de professores, servidores e pais e possíveis, este é um dos pontos que viabiliza a ocorrência de aprendizagem individual e organizacional nessa instituição de ensino”. Para Garvin (1993, apud SILVA, 2009, p. 61) “uma organização de aprendizagem é aquela que tem habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e insights.”

## **7 GESTÃO DEMOCRÁTICA A PARTIR DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL 01 DA ESTRUTURAL**

A gestão democrática a partir do Projeto Político Pedagógico investiga sua elaboração, implementação e execução como facilitador da aprendizagem.

A estrutura do projeto de acordo com seu sumário está dividida nos tópicos: Origem histórica, natureza e contexto da instituição; Fundamentos norteadores da prática educativa; Missão e objetivos educacionais; Organização pedagógica da educação e do ensino oferecidos; Organização curricular e respectivas matrizes; Processos de avaliação da aprendizagem e de sua execução; Estratégias para sua implementação: Recursos físicos, didáticos metodológicos, pessoal, docente, de serviços especializados e apoio; Gestão administrativa e pedagógica e Referências bibliográficas.

A página de rosto traz uma citação do MEC, do ano de 2004, que enfatiza a importância da reflexão sobre os objetivos a serem alcançados por meio da ação educacional, com a colaboração de todos que formam a comunidade escolar. A mesma ilustra a preocupação das pessoas da escola em promover espaços para reflexão e diálogo entre todos os seus membros.

A missão da instituição não trata especificamente da relevância da aprendizagem organizacional; seu foco está voltado para o trabalho do docente com relação à aprendizagem do aluno.

Dos trinta e nove objetivos institucionais apresentados no Projeto Político Pedagógico, onze fazem referência à importância da troca entre os pares, do compartilhamento de saberes, do fluxo de informações, das formações continuadas em serviço, dos espaços de reflexão coletiva, da aquisição de conhecimento em grupo, do desenvolvimento de conhecimentos a partir das próprias experiências do grupo e, por fim, dos momentos de avaliação institucional.

Ao analisar o capítulo “Organização pedagógica da educação e do ensino oferecidos”, observa-se em muitos momentos oportunidades para desenvolver a aprendizagem organizacional.

Eis alguns desses momentos: formação continuada do docente; suporte e acompanhamento pedagógico na figura do coordenador; articulação dos docentes com o Serviço de Orientação Educacional, Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem, Sala de

Recursos, Sala de Leitura, Supervisão Pedagógica e Gestão; trocas entre os professores com a atuação em um mesmo ano de ensino para pequenos grupos de estudos; reunião semanal com todos os profissionais de educação; fóruns de coordenadores e supervisores pedagógicos para estudos sistematizados, realização de oficinas pedagógicas, fóruns de análise de desempenho para avaliação do trabalho; incentivo da gestão para a participação dos funcionários em cursos de aperfeiçoamento promovidos pela EAPE ou pela DRE.

Na releitura do capítulo “Processos de avaliação da aprendizagem e de sua execução”, um parágrafo se destaca com relação à aprendizagem organizacional, quando ressalta:

A avaliação está intrinsecamente ligada ao trabalho pedagógico, portanto, a reflexão da prática deve ser priorizada em momentos de coordenação coletiva. Sendo assim, a troca de experiências e a partilha de dificuldades no processo de ensino devem ser subsidiadas pelo grupo docente, com o apoio do coordenador pedagógico, tendo ainda demais profissionais da equipe pedagógica para dar o suporte necessário com vistas ao crescimento do professor, do aluno e da instituição. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 16)

Destaca-se neste trecho que a avaliação institucional, assim como a individual, está pautada no crescimento, na reflexão dos processos utilizados e na valorização das experiências compartilhadas dos sujeitos.

No texto do Projeto Político Pedagógico encontra-se enfatizado que a avaliação das pessoas, da instituição e dos processos tem caráter preventivo, em oposição à avaliação punitiva. Desta forma, a avaliação se torna formativa, sendo apontada como instrumento de intervenção nas dificuldades.

O capítulo seguinte denomina-se “Estratégias para sua implementação: recursos físicos, didático-metodológicos, pessoal docente, de serviço especializado e de apoio”. Por tratar de diversos recursos, a estrutura escrita do projeto aconteceu por tópicos, tendo um para cada tipo.

Quando trata dos recursos físicos, a dificuldade para que a aprendizagem organizacional ocorra está relacionada à falta de estrutura física. Nesse ponto, o texto do projeto aponta para uma escola provisória desde sua inauguração, em 1992.

Cita que as salas de aula sofrem com a falta de isolamento acústico e com a dificuldade em serem equipadas com recursos audiovisuais devido ao fato de as paredes laterais serem compostas de painéis de madeira desgastada, não havendo segurança para manter aí um patrimônio.

Outros incômodos devidos à estrutura precária são, segundo corpo do texto do Projeto Político Pedagógico:

buracos no teto, goteiras abundantes, desconforto térmico, falta de circulação de ar, teto baixo e de concreto, piso oco (abrigoando animais e insetos nocivos), instalações elétricas precárias, banheiros com pouca estrutura hidráulica e espaço insatisfatório. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 20)

Com relação ao que o projeto intitula de “Recursos didático-metodológicos”, há estrutura de projetos específicos para: aprendizagem dos alunos a partir de tema gerador, recreação com propósito de socializar, incentivo à leitura, visitas à sala de leitura e, ainda, o projeto de maior importância para a ocorrência da aprendizagem organizacional, o Projeto de Formação Continuada “Compartilhando Saberes”.

Esse projeto de formação continuada, de acordo com o texto do Projeto Político Pedagógico, foi formulado para acontecer nos momentos de coordenação pedagógica (turno contrário ao de regência), com aplicação pelos membros diversos que compõem o pessoal pedagógico (especialistas, professores, coordenadores e direção) com temas variados, conforme necessidade apresentada pelo grupo.

O Projeto de Formação Continuada “Compartilhando Saberes” prevê, segundo o Projeto Político Pedagógico:

A coordenação pedagógica é um espaço privilegiado de socialização de saberes e estudos sistematizados a partir de temas de interesse do grupo. Tem o intuito de subsidiar o professor em sua prática pedagógica, oportunizar a reflexão da prática, propiciar o embasamento teórico, oportunizar a troca entre os docentes, propiciar a atualização de conhecimentos pedagógicos, construir e avaliar os projetos da escola. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 23)

Com relação aos temas abordados nos encontros das formações em serviço, dispõe o Projeto Político Pedagógico:

... políticas públicas de educação, Diretrizes Pedagógicas, Diretrizes de Avaliação, Orientações Curriculares, Políticas de Promoção da Cidadania e Cultura de Paz, Regimento Escolar, Regimento Interno da SEDF, Portfólio, Conselho de Classe participativo, formações do programa Ciência em Foco, estudos sobre a avaliação diagnóstica da psicogênese, entre outros. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 23)

Os temas supracitados para estudos em grupo são baseados em documentos oficiais da Secretaria de Educação, além de outros decorrentes de situações diversas, advindos das realidades surgidas a partir das práticas.

O Projeto Político Pedagógico trata dos vários projetos citados anteriormente, trazendo uma síntese de cada um, assim como suas especificidades.

O Projeto de Formação Continuada “Compartilhando Saberes”, para a pesquisa em questão, é o de maior relevância para averiguar se o mesmo facilita a ocorrência de aprendizagem organizacional.

Outro tópico que constitui o Projeto Político Pedagógico aborda “Pessoal de serviços especializados e de apoio”, sendo eles: Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem (compõem o mesmo um pedagogo e um psicólogo itinerante), Atendimento Educacional Especializado (oferecido por um professor especialista em educação especial) e Orientação Educacional (prestado por profissional com formação nessa área).

Com relação ao Serviço Especializado de Apoio à Aprendizagem, a contribuição dos profissionais desses profissionais na formação continuada acontece conforme especificado:

Preconiza o atendimento ao docente no intuito de promover reflexão da ação pedagógica e auxiliar na mudança de concepção das práticas desenvolvidas em sala de aula, de forma a minimizar os problemas decorrentes do processo educacional. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 28)

Em se tratando do Atendimento Educacional Especializado, que acontece sob os cuidados de um professor especialista em educação especial, as contribuições para a promoção da aprendizagem organizacional (micro) são baseadas em momentos de direcionamento do trabalho docente no período de regência com aqueles professores que atendem crianças com deficiência (física ou intelectual).

Contribui ainda, no macro, com reflexões coletivas (todos os funcionários da escola) para uma tomada de consciência a respeito da inclusão:

Com relação à Instituição, este profissional direciona o olhar coletivo para a implementação efetiva da inclusão. Apoia a Gestão Escolar em busca de um ensino de qualidade e numa perspectiva de educação inclusiva. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 30)

O especialista em educação especial trabalha no apoio ao docente, na orientação com relação à regência para crianças com deficiência, na formação continuada dos profissionais da educação para aprofundamento das especificidades do aluno especial e, enfim, na conscientização do quadro de funcionários para a inclusão.

O terceiro elemento que compõe a equipe de especialistas em educação é o Orientador Educacional. O Projeto Político Pedagógico prevê que:

O Serviço de Orientação Educacional está presente em todas as instâncias educacionais desta Instituição, e busca alternativas para que o bom

funcionamento de todos os setores educacionais ocorra com eficácia. É também o SOE que desenvolve projeto de integração família-escola, e trata, uma vez por mês em reunião específica para pais e responsáveis, de temáticas como: saúde, educação sexual, prevenção ao uso indevido de drogas, meio ambiente, ética, cidadania, cultura de paz e outros priorizados por esta Instituição, como organização domiciliar de estudos para o aluno, prevenção e tratamento da indisciplina, limites, relacionamentos, entre outros. (PPP/ CEF 01, 2010, p. 40)

O especialista em questão trabalha na raiz de temáticas pertinentes às famílias para desempenho do aluno.

Promove estudos sistematizados com pais e responsáveis acerca de temas de interesse para melhorar a atuação do discente nas atividades escolares.

Finalizando o texto do Projeto Político Pedagógico, ocorre a releitura do quesito “Gestão administrativa e pedagógica”.

O Capítulo em questão retrata a necessidade que a gestão tem de contribuir para o bom desempenho das funções diversas da Instituição Educacional, mas não relata especificamente a atuação dessa gestão para promoção da aprendizagem organizacional.

Encerra apresentando as Referências Bibliográficas que embasaram o Projeto Político Pedagógico.

## **8 ANÁLISE DE DADOS: INDICADORES DE QUALIDADE**

O presente capítulo tem o intuito de analisar qualitativamente dados que comprovam ou não se o Projeto Político Pedagógico desenvolve pessoas no Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural – DF e gera aprendizagem organizacional.

Os resultados alcançados a partir do instrumento de pesquisa (questionário) serão apresentados neste capítulo por meio de gráficos comentados e inferências realizadas.

Ainda como indicador de qualidade, as respostas do gestor foram analisadas com base na entrevista realizada, considerando elementos de gestão que viabilizam ou inviabilizam a ocorrência de aprendizagem organizacional.

Os instrumentos de pesquisa utilizados (questionário e entrevista) tratam do período de 2009 a 2013.

A análise documental se baseará, especialmente, no Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, na versão do ano letivo de 2010.

### **8.1 Análise qualitativa do questionário**

O questionário foi aplicado a uma amostra da população composta por seis pessoas. Os critérios de seleção dessa amostra consideraram o cargo que ocupam ou função que desenvolvem e nível de participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

As pessoas que responderam o instrumento de pesquisa foram, respectivamente: o gestor, a orientadora educacional, a coordenadora educacional, um professor do turno matutino e outro do turno vespertino e a professora especialista em educação especial.

Dessas pessoas, cinco participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico, à exceção do professor do matutino.

As questões se dividiram em seis objetivas e duas subjetivas. Das questões objetivas, cinco delas visavam compreender o nível de satisfação conforme o aspecto abordado, considerando as menções: péssimo, regular, bom, muito bom e excelente. A outra questão objetiva considerava apenas respostas de sim ou não.

As duas questões subjetivas tinham o intuito de colher respostas pessoais, oferecendo maior espaço para a expressão de julgamentos próprios acerca da aprendizagem organizacional, e ainda de elencar elementos e os mecanismos que podem auxiliar a Instituição Educacional a aprimorar seus sistemas de aprendizagem organizacional.

O questionário foi aplicado em outubro de 2010. A pergunta provocadora do questionário, utilizada como título, era: “O Projeto Político Pedagógico do CEF 01 da Estrutural desenvolve pessoas na perspectiva da aprendizagem organizacional?”. O instrumento de pesquisa tinha o intuito de colher opiniões diversificadas sobre o desenvolvimento de pessoas na perspectiva da elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico.

A primeira questão foi: “A construção do Projeto Político Pedagógico do CEF 01 da Estrutural favorece a aprendizagem organizacional, isto é, proporciona o “crescimento de insights e de reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização” (SIMON, 1970)?

O intuito desta pergunta era averiguar se o momento de construção do documento norteador da escola promoveu a aquisição de aprendizagem organizacional. Todos participantes da pesquisa responderam à questão, e os dados obtidos são representado pelo gráfico abaixo:

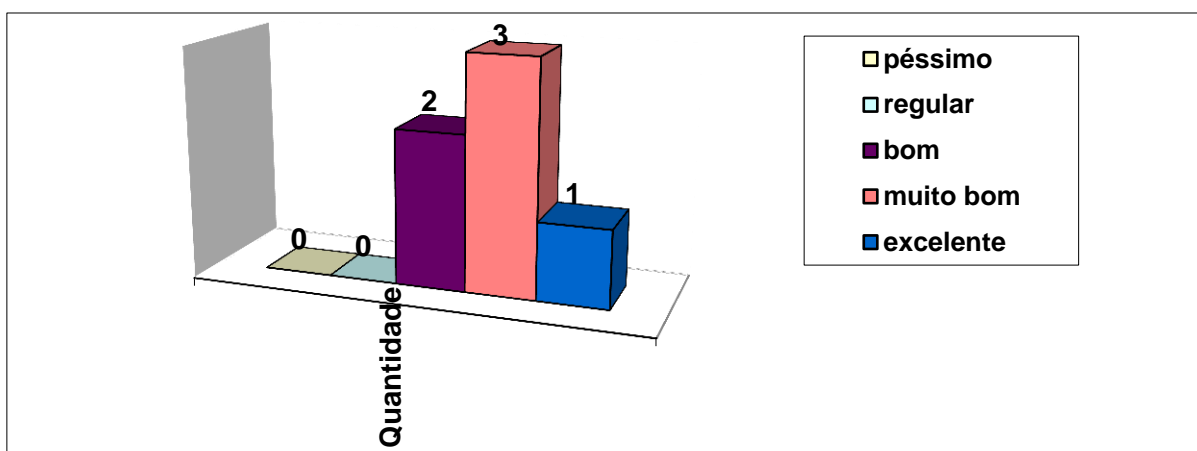


Figura 1 – Gráfico referente à aquisição de aprendizagem organizacional por meio do PPP  
Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01da Estrutural

Conforme explicitado no gráfico, 50% dos profissionais que participaram da pesquisa consideram que o nível de aquisição de aprendizagem organizacional é muito bom, 33,34% consideraram bom e 16,67%, excelente.

Nenhuma das pessoas considerou que a aquisição de aprendizagem organizacional era péssima ou regular.



A segunda questão aplicada foi: “A gestão do CEF 01 da Estrutural oportuniza mecanismos que permitam a troca de vivências entre pessoas e grupos a fim de que a aprendizagem em nível individual seja compartilhada coletivamente?”.

A finalidade desta pergunta era analisar, conforme o grau de satisfação, se a gestão da escola oportuniza o compartilhamento da aprendizagem individual no grupo de docentes, subentendendo que essa troca seja geradora de aprendizagem organizacional. Os resultados obtidos por meio dessa questão são observados no gráfico seguinte:

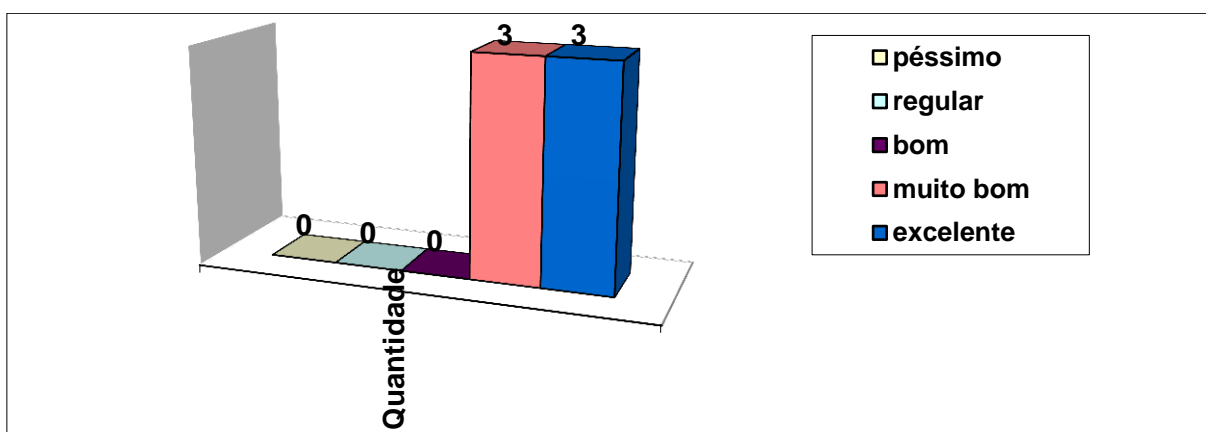


Figura 2 – Gráfico referente ao incentivo da gestão para compartilhamento de aprendizagem  
Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01 da Estrutural

Os colaboradores avaliaram em 50% o incentivo proporcionado pela gestão para o compartilhamento de aprendizagem individual, como excelente, e os outros 50%, consideraram muito bom.

Infere-se que há incentivo para a troca de experiências nessa instituição educacional, proporcionado pela gestão.

A terceira questão perguntava: “Em que escala o conhecimento desenvolvido e as informações do Projeto Político Pedagógico são acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização?”

A finalidade da pergunta era identificar se as informações referentes ao Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural eram de fácil acesso a todas as pessoas da escola, considerando que o fluxo de informação é fator indispensável a uma organização preocupada com sua aprendizagem.

O gráfico a seguir ilustra as respostas obtidas entre a amostra da presente pesquisa:

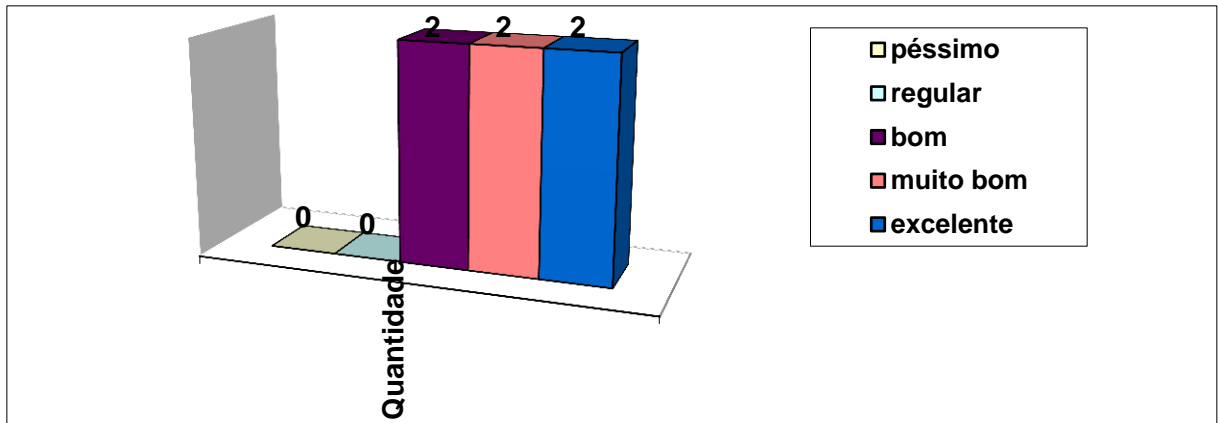


Figura 3 – Gráfico referente ao fluxo de informação do PPP na instituição educacional  
 Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01 da Estrutural

Com relação ao fluxo de informação do Projeto Político Pedagógico, os participantes do instrumento de pesquisa distribuíram suas opiniões igualmente entre o nível bom, muito bom e excelente, com 33.34% para cada conceito de nível de satisfação. Infere-se com isto que todas as pessoas que responderam ao questionário consideram de bom a excelente, porém, em se tratando de uma organização de aprendizagem, o esperado para o nível de comunicação na instituição esteja entre muito bom e excelente.

Dando continuidade à análise do questionário, o quarto item perguntava: “Em que medida é possível observar mudança no comportamento organizacional a partir da execução do Projeto Político Pedagógico do CEF 01 da Estrutural?”

A questão supracitada é a de maior relevância para responder a pergunta do problema de pesquisa do presente trabalho, devido à relação entre a aprendizagem e mudança comportamental presumindo que se houver mudança comportamental, provavelmente haverá aprendizagem.

O próximo gráfico aponta para o resultado obtido por meio desta questão:

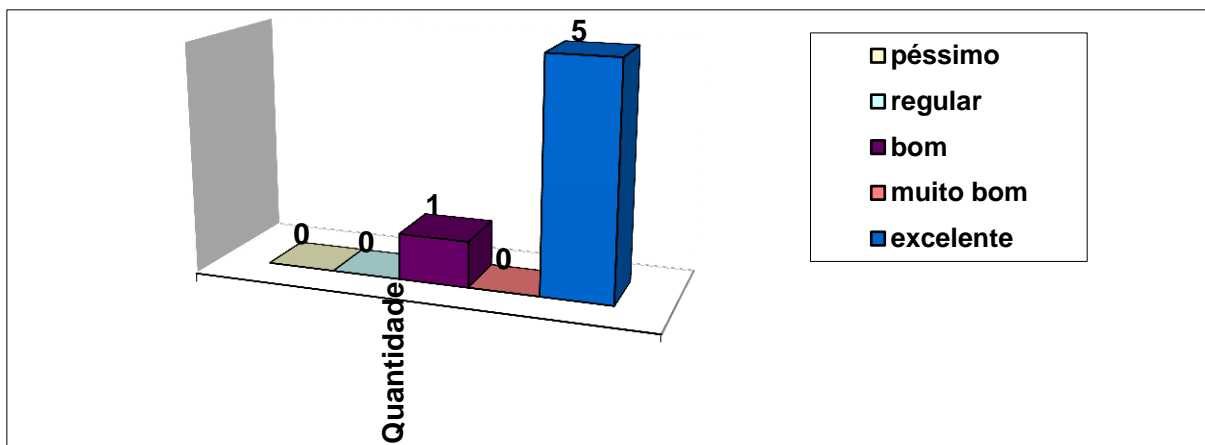


Figura 4 – Gráfico referente à mudança no comportamento organizacional

Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01 da Estrutural

De acordo com o resultado explicitado no gráfico, 83,5% das pessoas avaliaram como excelente a mudança no comportamento organizacional a partir da execução do Projeto Político Pedagógico e apenas 16,67% das pessoas, como “bom”.

Neste aspecto, pode-se entender que o comportamento organizacional evoluiu na Instituição Educacional com a efetivação das ações do P.P.P., desde sua implantação de 2009.

A quinta questão vem averiguar o posicionamento das pessoas da amostra quanto à motivação que recebem, enquanto profissionais da organização, para prosseguir em seu conhecimento: “Em sua opinião, a formação continuada que ocorre no Centro de Ensino Fundamental, prevista no Projeto Político Pedagógico, desperta interesse pelo aprofundamento individual de estudos, com vistas à melhoria do seu nível de escolarização?”

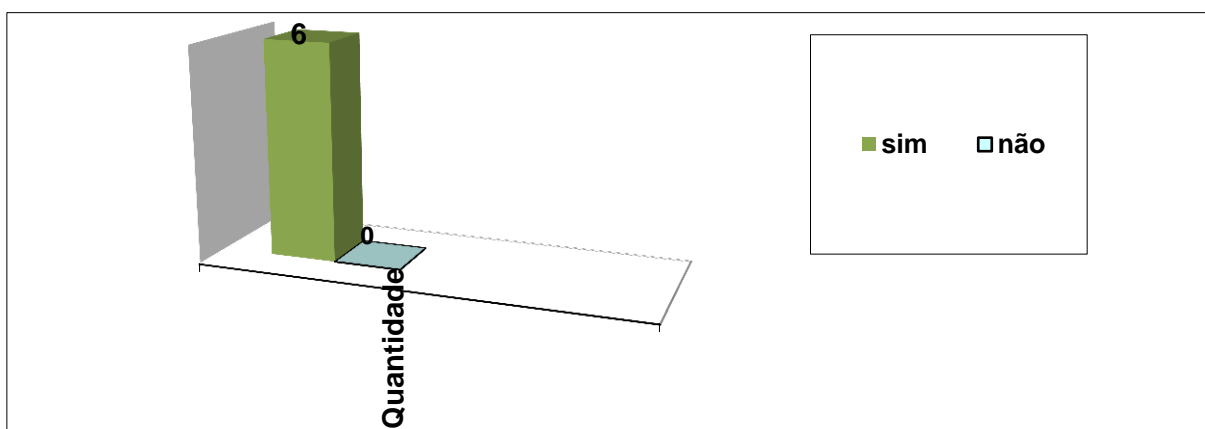


Figura 5 – Gráfico referente à motivação para o avanço no nível de escolarização

Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01 da Estrutural.

A partir dos dados apresentados acima, entende-se que 100% das pessoas participantes do questionário afirmam que se sentem motivadas a prosseguir em sua trilha de aprendizagem a partir das ações desenvolvidas no Projeto Político Pedagógico sobre a formação continuada do docente.

Enfim, a sexta questão trata das condições materiais da organização quanto à sua aparelhagem (computadores, impressoras, copiadoras, data show, equipamento de som, entre outros), acervo (livros, revistas científicas, dicionários, manuais, enciclopédias) e acesso à internet:

“A escola disponibiliza recursos (pedagógicos, tecnológicos e de materiais de expediente) em boas condições de uso para os momentos de formação continuada, com fins a promoção de aprendizagem organizacional”?

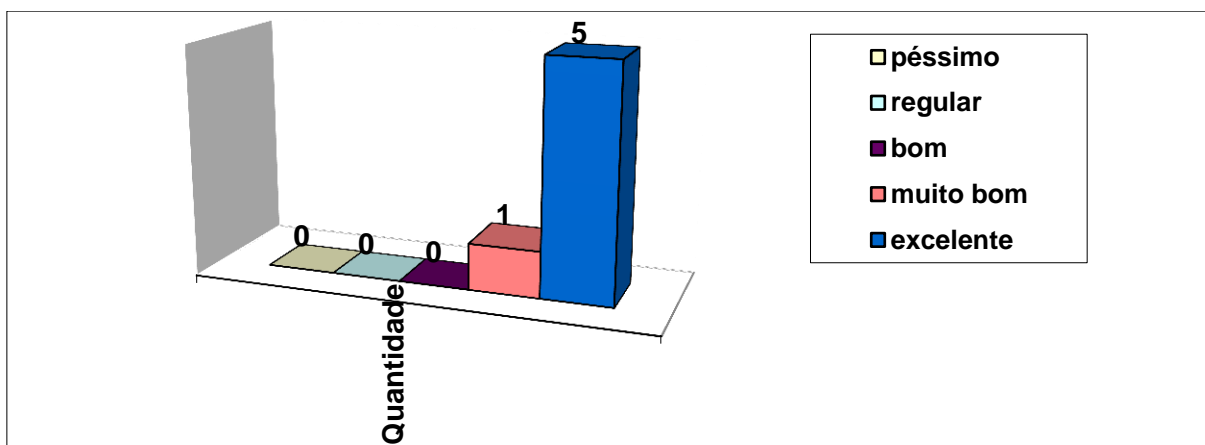


Figura 6 – Gráfico referente à disponibilização de recursos materiais para formação  
Fonte: Pesquisa realizada com uma amostra de seis profissionais de educação do CEF 01 da Estrutural

As respostas acima demonstram que 83,5% das pessoas avaliaram em excelente a disponibilização de material pela instituição educacional com fins à formação continuada, e 16,67% consideraram muito bom.

Comprova-se, com essa questão, que a disponibilização de recursos é um dos fatores que influenciam a ocorrência de aprendizagem organizacional por meio das formações continuadas na própria escola, nos tempos destinados às mesmas.

Em seguida, apresentam-se as duas questões subjetivas serão analisadas e comentadas.

A sétima questão aborda, mais uma vez, o tema gerador do problema desta pesquisa:

“Em sua opinião, a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico no Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural desenvolve pessoas e gera aprendizagem organizacional?”

Como resposta a esta pergunta, cinco pessoas disseram que sim, a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico, nessa escola, desenvolve pessoas e gera aprendizagem organizacional, em oposição a uma que disse que não. Logo a frente do “sim” ou “não”, as pessoas optaram por justificar suas respostas, conforme indicado abaixo:

Pessoa 1 (orientadora educacional): *“Sim, oportunizando a participação de todos os atores do processo de aprendizagem”.*

Pessoa 2 (professora especialista em ensino especial): *“Sim. Há uma tentativa feita como grupo a participar do Projeto Político Pedagógico. Percebo que o grupo que se envolve realmente com o trabalho aprende, especialmente, aqueles que participam da escrita do mesmo.”*

Pessoa 3 (gestor): *“Sim, todos são convidados a participarem da elaboração da Proposta Pedagógica, assim aumenta o nível de compromisso das pessoas com as ações da escola. As discussões que ocorrem tanto na elaboração, quanto na aplicação do projeto levam as pessoas a chegarem a um ponto comum, eliminando hipóteses que não sejam validadas pelo grupo.”*

Pessoa 4 (professor regente do turno vespertino): *“Não. Aqui na escola eu não acho que todos tenham interesse de participação no Projeto Político Pedagógico. Percebo que algumas pessoas estão mais presentes de corpo do que contribuem com suas idéias e sugestões. Acredito que não ocorra a aprendizagem organizacional conforme o diretor espera, por falta do interesse de alguns. Eu participei da elaboração e para mim foi produtivo.”*

Pessoa 5 (professor regente do turno matutino): *“ Sim. O projeto político pedagógico desenvolve pessoas e gera aprendizagem educacional da escola com certeza, pois tudo o que a escola desenvolve é para melhorar o aprendizado, seja dos alunos ou dos professores.”*

Pessoa 6 (coordenador pedagógico): *“Sim, porque proporciona espaços para discussão, reflexão e troca de experiências no momento da coordenação pedagógica.”*

Na oitava questão a pergunta era: “Em sua opinião, com quais mecanismos o Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural poderia melhorar a aprendizagem organizacional e desenvolver pessoas a partir do Projeto Político Pedagógico”?

Essa questão tinha o intuito de elencar mecanismos que as pessoas da instituição acreditavam que fossem necessários para melhoria do nível de aprendizagem organizacional:

Pessoa 1 (orientadora educacional): *“Criando mecanismos eficientes de estudo do Projeto Político Pedagógico e aplicação em todos os setores da instituição”.*

Pessoa 2 (professora especialista em ensino especial): *“Acredito que mecanismos eficientes sejam: buscar formas de envolver pessoas para pesquisas e escrita do Projeto Político Pedagógico. Em seguida deveria ser feito estudo dos pontos fortes e fracos do PPP. No terceiro momento, então, trataríamos dos assuntos do projeto em reuniões de estudos, como oficinas.”*

Pessoa 3 (gestor): *“Melhorar a comunicação da organização por meio de um consultor de Recursos Humanos que desperte para a importância das relações interpessoais e mediação de conflitos.”*

Pessoa 4 (professor regente do turno vespertino): *“Para despertar o maior interesse das pessoas as reuniões deveriam ser mais dinâmicas e com participações mais curtas dos professores. Acredito que o professor gostaria de falar mais sobre a prática em sala de aula, de coisas mais aplicáveis. Deveria ser especificamente para a sala de aula, mas é muito geral e fala de muitos aspectos da escola.”*

Pessoa 5 (professor regente do turno matutino): *“Uma das coisas que acredito é na divulgação do projeto para todos, mesmo para àqueles que não participaram de sua construção. Acredito muito na construção do projeto no coletivo.”*

Pessoa 6 (coordenador pedagógico): *“Envolver àqueles que não se propuseram a participar dos estudos com estudos direcionados para alcançar maior envolvimento.”*

As respostas, na grande maioria, mostram que o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural facilita a ocorrência de aprendizagem organizacional.

As pessoas da amostra citaram, entre outros, que o momento de elaboração do projeto contempla a reflexão e a troca de experiências, elevam o nível de comprometimento com a escola e as ações do mesmo, gera aprendizagem, especialmente, nos que se envolvem.

É notório, pelas respostas, que deveria haver maior envolvimento e participação de alguns nas etapas de elaboração e execução do projeto. Uma pessoa citou que o projeto deveria estar voltado às ações em sala de aula.

Com relação aos mecanismos elencados para que o desenvolvimento de pessoas com vistas a ocorrência de aprendizagem organizacional, encontram-se: melhoria na comunicação, tentativa de maior envolvimento dos membros da escola, estudo sistematizado do projeto aplicação do mesmo em todos os setores da instituição educacional, estudar os pontos fortes e fracos do projeto, promover reuniões de estudos e oficinas divulgação do Projeto Político Pedagógico, reuniões mais dinâmicas, participações dos docentes mais curtas e voltar para a prática em sala de aula.

## **8.2 Análise da entrevista com o gestor**

A partir de entrevista realizada com o gestor acerca dos resultados obtidos por meio do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (no período de 2005 a 2010), com base na gestão compartilhada, aspectos relevantes à contribuição da gestão para a aprendizagem organizacional foram analisados, como: gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas, gestão de serviços e recursos, resultado do IDEB da escola, nível de escolaridade dos docentes, formação continuada, efetivação do Projeto Político Pedagógico, estratégias adotadas para sua elaboração.

Com relação à gestão de resultados educacionais, o gestor relatou que as metas elencadas no Plano de Ação da Gestão Compartilhada da escola foram definidas no grupo de funcionários para resultado na melhoria da qualidade da educação ofertada.

A primeira questão investigava a opinião do gestor sobre a relação existente entre a gestão e o desenvolvimento de pessoas na perspectiva da aprendizagem organizacional: *“Acredito que a gestão é a responsável em organizar ações para desenvolver a aprendizagem organizacional e além de organizar deve subsidiar o trabalho pedagógico.”*

Na segunda questão da entrevista foi pedido ao gestor da instituição educacional que descrevesse, em poucas palavras, como ocorrem os processos de gestão previstos no Projeto Político Pedagógico (gestões: de resultados, participativa, pedagógica, de pessoas e de serviços e recursos). O entrevistado comentou cada um desses tipos de gestão: *“Em reuniões, de forma coletiva, estabelecemos metas e levantamos as dificuldades em desenvolver cada gestão. Com base nesses levantamentos, buscamos as ações a serem desenvolvidas.”*

A respeito da gestão de resultados educacionais, o gestor relatou que os mesmos são analisados no grupo de funcionários e que servem para definir metas de trabalho. Segundo ele, no grupo *“os fazeres são repensados e novos caminhos são traçados rumo à melhoria na qualidade da educação ofertada; todos os segmentos fazem parte da avaliação que se dá a partir desses resultados.”* Os resultados educacionais aqui comentados são: a nota da escola no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) aprovação e reprovação na instituição.

O IDEB é um índice criado em 2007, pelo Ministério da Educação (MEC) em parceria com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), para reunir em um só indicador os conceitos de fluxo escolar (aprovação/ reprovação e evasão) e média de desempenho nas avaliações.

No ano de 2009 a meta projetada para o Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural era 4.4. O IDEB observado nesse ano foi de 4.6, tendo a escola alcançado a meta proposta e avançado em 0.2 a mais que o esperado.

O índice de aprovação e reprovação é responsável em medir o fluxo escolar, considerando o número de alunos da instituição e o resultado individual dos mesmos em cada ano letivo.

Nos anos de 2007 a 2009 a escola progrediu no índice de aprovação, tendo como resultado, respectivamente: 87%, 92% e 93%. O índice de reprovação diminuiu simultaneamente (13%, 8% e 7%). *“Esses resultados foram alcançados com base nas ações desenvolvidas e intervenções aplicadas durante o ano letivo, fruto de um trabalho pela gestão escolar.”*

Com relação à gestão participativa, o gestor citou que acontece coletivamente frente aos problemas cotidianos, e que a construção do Projeto Político Pedagógico acontece por meio de discussões em grupo e definição de metas, ações são elencadas e avaliações ocorrem



da mesma maneira. Conforme o gestor: *“A participação dos pais é um desafio constante, pois ainda não é efetiva, assim como ainda encontramos resistência em alguns funcionários para tomar parte do Projeto Político Pedagógico. O Conselho Escolar tem buscado estratégias para envolver toda a comunidade nos projetos da escola.”*

Ao tratar da gestão pedagógica, o diretor da escola comentou: *“A coordenação pedagógica é o momento que o docente tem para organizar seu trabalho, realizar planejamentos, atender alunos em reforço e estudar. Mas o carro chefe dos momentos de coordenação pedagógica, na minha gestão, é a formação continuada na escola.”*

Segundo ele, a formação continuada contou com o Projeto Compartilhando Saberes, previsto no Projeto Político Pedagógico de 2010, organizado pela orientadora educacional, pelos coordenadores e profissionais especializados em educação. *“A missão do projeto de formação continuada era socializar os saberes, abordar temas e realizar estudos sistematizados, a partir das dificuldades enfrentadas pelo grupo docente.”*

Todo esse trabalho realizado a partir da gestão pedagógica, segundo o diretor, tem o intuito de promover resultados em sala de aula, *“pois é em sala de aula que o professor desenvolve suas potencialidades e reflete a aprendizagem que adquiriu nas formações continuadas. Além do amadurecimento dos professores e da identidade pedagógica que a escola alcança, o maior beneficiado é o aluno.”*

Ao abordar a gestão de pessoas, o gestor apresenta a seguinte fala: *“A gestão de pessoas acontece por meio da valorização do profissional em suas características próprias. As habilidades e competências individuais são manifestadas por meio dos talentos de todos em prol da coletividade. A gestão de pessoas se ocupa em organizar administrativamente o quadro de funcionários, sem esquecer que os mesmos, antes de tudo, são pessoas.”*

Para finalizar a segunda questão da entrevista, o tema da gestão de serviços e recursos foi esclarecido pelo gestor: *“Após a implantação do Programa de Descentralização de Recursos Financeiros - PDAF, a escola passou a apresentar uma grande melhoria na aquisição de materiais e equipamentos. Foi priorizada a aplicação dos recursos na melhoria do local de trabalho e dos espaços físicos, pois a escola não dispõe de espaços adequados. Assim, a direção busca adequar a realidade da Instituição com a sua necessidade de trabalho. Os segmentos escolares apontam onde a escola deve investir. Então os recursos são aplicados; dessa forma é priorizada a especificidade de cada segmento na melhoria do desenvolvimento de sua função. O grupo de funcionários estimula os alunos quanto a*

*preservação do patrimônio público. O registro financeiro é feito diariamente e apresentado a todos mensal e bimestralmente. Nesse universo a escola busca minimizar as dificuldades apresentadas pela comunidade que interferem diretamente na aprendizagem dos alunos. A APM (Associação de Pais e Mestres) não é constituída nesta escola para arrecadação de recursos por ser dispensável frente a dificuldade financeira da comunidade. Para suprir necessidades de recursos, a escola é atendida pelo PDAF e PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola). A aplicação idônea e eficaz desses recursos garante que não exista carência ao suprir demandas pedagógicas e administrativas da instituição escolar.”*

A terceira pergunta da entrevista, que era: “Comente o IDEB da sua escola.”, teve a resposta contemplada na questão anterior, quando o gestor falou sobre a gestão de resultados educacionais, e completou: *“Nosso IDEB vem crescendo, mas ainda não é o ideal. Porém, nossa maior dificuldade é a irresponsabilidade de alguns pais e a falta de estrutura física da escola.”*

As três primeiras perguntas da entrevista relacionavam os processos de gestão e a relação que existe entre a gestão e a aprendizagem organizacional. Deduz-se que o entrevistado percebe relação entre eles, e cita algumas vezes a importância de subsidiar a formação continuada por meio de uma administração eficaz, e dispensar recursos para esse fim.

Na sequência da entrevista, foi perguntado na quarta questão: “Você acredita que esse resultado (IDEB) tenha relação direta com o Projeto Político Pedagógico desenvolvido nessa instituição educacional?” Sua resposta foi que sim, que o instrumento de trabalho utilizado pela escola é o Projeto Político Pedagógico, e que nele também estão apresentadas as dificuldades da escola.

Nesse ponto da entrevista foi dado foco à Gestão Compartilhada, conforme Lei nº 4.036/2007, na quinta pergunta: “No plano de ação da Gestão Compartilhada, algumas metas são traçadas. Como você analisa o desempenho da escola com relação às metas propostas no seu plano de ação?” O gestor citou as metas do seu plano de ação e comentou:

*“As metas elencadas no plano de ação eram: realizar reuniões com a comunidade promovendo ações de apoio; reduzir em dois anos os índices de repetência/evasão e distorção idade/série em cerca de 30%, aplicar projetos especiais, incrementar a formação dos docentes com estudos sobre o currículo, conselhos de classe participativos bimestrais e outros de atualização pedagógica; aparelhar a sala dos professores e biblioteca em seis*

*meses; viabilizar junto a SEDF a reconstrução da escola e a construção de uma quadra de esportes em dois anos; adquirir materiais pedagógicos e esportivos durante o ano; apresentar mensalmente prestação de contas no mural público; promover palestras informativas com a comunidade escolar e conselho escolar semestrais e por fim aumentar o número de atendimentos durante o ano. Por parte da escola atingimos a maioria das metas: melhoramos o IDEB, reduzimos os índices de repetência em 28%, diminuimos a evasão escolar, reduzimos gastos desnecessários, como água e luz e fizemos uma excelente aplicação dos recursos financeiros.”*

Respondeu ainda que a sala dos professores foi aparelhada com dois computadores com acesso à internet, televisão, data show, multimídia, sistema de som. A biblioteca também teve seu acervo aumentado em 40%, recebeu brinquedos pedagógicos, fantoches, dois computadores com acesso à internet, televisão 42” de LCD, aparelho de DVD, tapete emborrachado, almofadas.

Completo dizendo que algumas metas que dependiam de repasse ou de permissão da engenharia da SEDF, como a reconstrução da escola ou a construção de quadra poliesportiva não foram atingidas. “Porém, com a economia de recursos financeiros, conseguimos pintar toda a escola a cada ano.”

A sexta pergunta era sobre o nível de escolarização dos docentes da instituição educacional. Em resposta, o gestor disse que 50% dos professores possuem especialização, 40%, graduação e apenas 7% tem o Magistério em nível de segundo grau, porém, já estão cursando o nível superior. Completo dizendo a escolarização da direção era de 60% de especialistas e 40% de graduados.

A pergunta a seguir se trata da sétima da entrevista: “Como o Projeto Político Pedagógico dessa escola prevê a formação continuada? E como ela realmente ocorre”. Sua resposta:

*“Em nível macro, a SEDF oferece formações em cursos pela EAPE e pela DRE de cada regional de ensino. No micro, a escola cumpre papel fundamental na formação, pois é o espaço onde o debate ocorre livremente, sobre os fazeres desenvolvidos a partir de um projeto comum. Todas as semanas ocorrem formações na escola, especificamente às quartas-feiras. Cada formação é desenvolvida por um profissional de educação da instituição, podendo ser professores, especialistas em educação ou a própria gestão. Eventualmente outro profissional alheio à escola é convidado para dar sua contribuição.”*

A oitava pergunta questionava: “O Projeto Político Pedagógico é um documento a ser apresentado às instâncias superiores, ou ele acontece na prática?” Sua resposta foi sucinta: *“Os dois, mas sua importância é maior na prática do que apenas na apresentação de documento.”*

Na próxima questão, a nona, a entrevista queria saber: “Com relação à elaboração do Projeto Político Pedagógico, quais as estratégias adotadas?”

O gestor respondeu que já comentou anteriormente quando falou da gestão participativa e da gestão pedagógica, e completou dizendo que as estratégias gerais são reuniões coletivas e busca de dados significativos, além de reuniões pedagógicas para avaliações e adaptações.

A décima questão averigua se a execução do Projeto Político Pedagógico é democrática e por que. O gestor enfatizou que nem sempre sua execução é democrática, pois em alguns momentos a gestão “tem que tomar a frente e mostrar o que a lei permite, e nem sempre é o que agrada a maioria.” Ele explicou que muitos daqueles que não participam da elaboração do projeto, apresentam resistências também na execução.

Finalizando a entrevista, a décima primeira pergunta era sobre a formação continuada na escola: “Com relação à formação continuada no ambiente de trabalho, há alguma ação específica?” A resposta do gestor foi:

*“A formação continuada é fundamental, como citei anteriormente. Acontece nos momentos de coordenação coletiva e cursos de formação preparados pelos coordenadores e professores. Temos o projeto “Compartilhando saberes”, que é desenvolvido com foco na aprendizagem coletiva dos docentes.”*

As dificuldades maiores apresentadas pelo gestor são a dificuldade de participação das famílias e de alguns funcionários nas ações do Projeto Político Pedagógico e a falta de estrutura física da escola. Porém, deixa claro que recursos financeiros não são poupados em se tratando do desenvolvimento de pessoas nas formações continuadas.

Nas metas elencadas para o plano de ação da gestão compartilhada, o gestor demonstrou preocupação com a formação continuada dos docentes e com o compartilhamento de idéias e experiências. Ele retoma esse aspecto em muitos momentos da entrevista, cita que a escola abre espaço semanalmente para que aprendizagens coletivas ocorram.

## 9 CONCLUSÃO

A presente pesquisa uniu duas áreas científicas distintas, sendo elas administração e pedagogia, na releitura do Projeto Político Pedagógico desenvolvido pela comunidade escolar do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, para observar a ocorrência de aprendizagem e a ocorrência da gestão democrática em seus colaboradores a partir da construção e desenvolvimento do projeto.

A pesquisa foi realizada com foco na Gestão Democrática de Pessoas em ambiente escolar, com ênfase nas contribuições da aprendizagem para a elaboração, desenvolvimento e implementação do Projeto Político Pedagógico.

O referido projeto demonstrou se tratar de um documento “vivo” dentro do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, pois apresentou características norteadoras de aprendizagem nos funcionários participantes do mesmo.

Tais mudanças foram observadas a partir da pesquisa realizada, como sendo: mudança no comportamento organizacional, motivação para a formação continuada, troca de vivências oportunizada pela gestão, fluxo de informação suficiente para o desenvolvimento do projeto, favorecimento de insights e reestruturações coletivas de problemas organizacionais.

A releitura aponta a necessidade de desenvolver pessoas por meio de estudos sistematizados entre os colaboradores da Instituição Educacional. Projetos com este intuito já existem no Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, precisando de ajustes ou de envolvimento amplo dos colaboradores.

Entre eles, destacam-se os projetos: Formação continuada do docente, Avaliações Institucionais periódicas, Coordenações Pedagógicas em que constem: momentos semanais de vivências, trocas de saberes e levantamento coletivo de metas e objetivos a serem alcançados nos resultados educacionais.

Infere-se, a partir da pesquisa realizada, que os docentes realizam construções coletivas de conhecimentos importantes ao desempenho de suas funções, refletidas no corpo do documento e na aplicação do questionário.

Ao analisar qualitativamente os dados obtidos por meio da entrevista com o gestor do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural, evidenciou-se que há uma estrutura formalizada para a ocorrência de aprendizagem entre os profissionais da educação que compõem o quadro de funcionários.

A partir das respostas do questionário, ficou evidenciado que há ocorrência de aprendizagem e que ocorre a Gestão Democrática, porém restringida àqueles que se envolveram e se envolvem nos processos de construção, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 01 da Estrutural.

O questionário, em consonância com a entrevista com o gestor, evidencia que houve contribuição da utilização do Projeto Político Pedagógico enquanto facilitador da aquisição de conhecimentos coletivos entre os colaboradores da Instituição Educacional.

A população da pesquisa afirmou que a aprendizagem organizacional, a partir da construção do P.P.P., ocorre em funcionários que se envolvem e participam das etapas de construção e efetivação do mesmo, e citou que a política gestora contribuiu com mecanismos facilitadores da troca de saberes e experiências entre os docentes, isto é ocorreu a Gestão Democrática.

De acordo com a pesquisa, o ponto frágil para a ocorrência da aprendizagem organizacional foi a resistência de alguns colaboradores em participar do Projeto Político Pedagógico, visto que este fato implica em falhas no alcance dos objetivos do grupo escolar.

O questionário comprova que os colaboradores se encontram em processo de construção coletiva do conhecimento, e que as metas elencadas para o desenvolvimento da aprendizagem do grupo de docentes foram, em grande parte, alcançadas.

Enfim, as contribuições da Gestão Democrática, acrescentam em muito ao processo educacional e trazem a perspectiva de um olhar sistêmico no desenvolvimento das atividades próprias da ação de educar, desenvolvendo ainda competências próprias do trabalho em equipe.

## **10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

DISTRITO FEDERAL (BRASIL). Secretaria de Estado de Educação. Diretrizes Pedagógicas. 2008.

DISTRITO FEDERAL (BRASIL). Secretaria de Estado de Educação. Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, 5ª ed. – Brasília, 2009.

ESTEVE, J.M. O mal estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores. São Paulo: EDUSC. 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 5ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983, p. 1.144.

FLEURY, N. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia - Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo, Editora Paz e Terra, 2011.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. *Autonomia da Escola: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, J.C. *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, J.C. O debate sobre o estudo científico da educação: ciência pedagógica ou ciências da educação? *Revista Espaço Pedagógico*, Passo Fundo, v. 10, n. 2, jul/dez. 2003.

LIBÂNEO, J.C. Diretrizes curriculares da pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores. *Revista Educação & Sociedade*, Campinas, v. 27, n. 96, out. 2006.

SILVA, Luiz Fernando Soares. *Tendências em gestão de pessoas: recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). *Quem sabe faz a hora de construir o Projeto Político-Pedagógico*. Campinas, SP: Papirus, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VYGOTSKY, L. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

Revista:

BASTOS, GONDIM E LOIOLA, R. *Adm.*, São Paulo, v. 39, n.3, p. 220-230, jul/ago/set. 2004.

[sistemasideb.ideb.gov.br/resultados](http://sistemasideb.ideb.gov.br/resultados), 17/02/11, 10:05.